

A RENDŐRSÉGI VEZETŐI MUNKA TÁMOGATÁSA SZERVEZETPSZICHOLÓGIAI VIZSGÁLATOKKAL

Jelen írás célja megvizsgálni a szervezetpszichológia azon lehetőségeit és nehézségeit, amelyek a rendőrségi szervezeti kultúrában való alkalmazásakor felmerülnek, illetve bemutatni, hogyan lehetséges szervezetpszichológiai vizsgálatokkal támogatni a rendőrségi vezetőket munkájuk során, hogy elősegítsük a szervezet új kihívásoknak való megfelelését és hatékonyságának növelését.

1. Bevezetés

Jelenleg a rendőrségen dolgozó pszichológusok feladataikat a hatályos protokoll¹, a vonatkozó jogszabályi háttér² és a mindenkor érvényes pszichológusi etika³ szabályozása alapján végzik. Az országos szakmai irányítással folyó pszichológiai munkát öt fő tevékenységi területre⁴ csoportosítjuk:

1. alkalmassági vizsgálatok
2. mentálhigiénés ellátás
3. képzések
4. rendőr szakmai feladatokat támogató pszichológiai tevékenységek
5. szervezetfejlesztés és szervezetpszichológiai vizsgálatok

Az alkalmassági vizsgálatok között szerepel a dolgozói állomány időszakos pszichológiai alkalmassági vizsgálata⁵ is, amely során személyiség teszt és kérdőívek kitöltését követően személyes interjúk keretében születik meg a minősítés. Tehát adatok tömkelegét gyűjtik össze a szakterület munkatársai, melyek jó alapot szolgáltatnak kvantitatív és kvalitatív elemzések számára egyaránt. Míg a rendőr szakmai tevékenységek (nyomozati cselekmények, gyermek/sértett/tanú meghallgatás, szaktanácsadás) pszichológiai támogatása, illetve a képzések (ismeretterjesztő előadások, csoportok) szervezése és megtartása a résztvevő megfigyelői adatgyűjtésre teremtenek remek alkalmat a szakember számára. Így a rendőrségi pszichológusok számára lehetőség nyílik a szervezeti kultúra és szervezeti sajátságok mélyreható megismerésére, miközben az állomány jóllétéért és eredményességéért elkötelezetten dolgoznak a hétköznapiakban.

¹ Szeles Erika: Módszertani útmutató a Rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja. ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest, 2016

² 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet – Az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról

³ Magyar Pszichológiai Társaság – Magyar Pszichológusok Érdekvédelmi Egyesülete (2004) Pszichológusok Szakmai Etikai Kódexe. Forrás: <http://mpt.hu/wp-content/uploads/2014/10/Pszichol%C3%B3gusok-Szakmai-Etikai-K%C3%B3dex.pdf> (Letöltés ideje: 2019.07.01.)

⁴ Szeles Erika: Pszichológiai tevékenység a Rendőrségen (belső anyag), 2015

⁵ Tőzsér Erzsébet: A pszichológia szerepe a rendőrségi szervezeti kultúrában. Rendvédelem 2018. évi különszám 20-28. o.

2. Szervezetpszichológia – szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés Beckhard 1974-es definíciója értelmében „*tervszerű, a rendszer egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza, a szervezeti „folyamatokba” való tervszerű beavatkozás útján, pszichológiai és szociológiai ismeretek felhasználásával*”.⁶ Az alkalmazott eljárásai a diagnosztikai tevékenységtől, a csapatépítő tevékenységen át, a konfliktusok csoportok közötti rendezésén keresztül, a képzésekig és tréningig terjednek.

A szervezetfejlesztés négy lépéses folyamatának tükör funkciója van, hiszen a diagnosztika során az aktuális állapot vizsgálata történik, tényfeltárással, a problémák körüljárásával, a visszajelzés megmutatja a diagnosztikai szakasz eredményeit, és megteremti a harmadik lépés, az akcióterv létrehozásának és megvalósításának feltételeit, hogy az utánkövetés során meggyőződhessünk a szervezet fejlődéséről. A szervezetfejlesztés a szervezetben résztvevő egyének magatartására koncentrál, a szervezeti kultúra alakítását célozza, azért, hogy a szervezet működése hatékonyabb legyen. A szervezetpszichológia alkalmazásának előnyeit a modern nagyvállalatok nem hagyhatják kihasználatlanul, még a közigazgatásban sem. Így nem csoda, hogy egyre gyakrabban találkozhatunk a rendészeti szervek esetében is a tréningekkel, képzésekkel, illetve a coachokkal.

3. Szervezetpszichológia a rendőrségen

A rendőrségi szervezetfejlesztés esetében a szakember egyrészt speciális nehézségekkel találja magát szemben, ugyanakkor bizonyos előnyeit is élvezheti a szervezeti jellegzetességeknek.

Nehézségként jelentkezik az a tény, hogy nem külső szakemberként keresik meg megbízói, hanem a szervezet tagjaként kell végrehajtania a feladatot. Ez a függő helyzet a szakmai oldalt gyengítheti, hiszen olykor esetlegesen érdekütközést is jelenthet a szervezetdiagnosztika. De nagyon fontos előny a szervezeti tagság a szervezet tagjainak bizalmának elnyerésének szempontjából. Hiszen speciális zárt szervezatként sokkal nehezebben nyílnának meg a dolgozók egy külső szakember számára, aki viszont a rendészeti szerv specifikumainak megértésével lenne elfoglalva. Rendőrségi pszichológusként a dolgozók bizalmát élvezve, a rendszert belülről ismerve, ellensúlyozottnak tekinthetjük a függő helyzet okozta nehézségeket.

A szigorúan hierarchikus szervezet szintén egyszerre jelent előnyt és hátrányt a szervezetfejlesztésben. A megrendelő a szervezetben az első számú vezető, így a definícióban elvárt felülről kezdeményezés megjelenik, illetve ebben megmutatkozik az igény a pszichológiai szakterület véleményére a vezetői oldalról is. Az adatgyűjtésben is előnyt jelenthet a vezetői kezdeményezés, hiszen az első számú vezetői támogatás a szervezetpszichológiai vizsgálat körülményeinek optimalizálásában is jelentkezik, akár kérdőív felvételre, akár egyéni vagy csoportos interjúkra gondolunk, teret és időt biztosítva rá. Nem is beszélve a kötelező időszakos alkalmassági vizsgálatok esetében begyűjtött adatokról, amelyek szintén a pszichológia szakmai szabályainak megfelelő körülményeket kell biztosítani. Ugyanakkor a vizsgálatok kötelezővé tétele ellenállást is szülhet a résztvevőkben, amivel a szakembernek meg kell küzdenie. S mivel a szervezetpszichológust

⁶ Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft. Budapest, 2016. 583. o.

is kötik a pszichológus szakmai etikai elvek, így a visszajelzések esetében szakmailag megalapozottan csak tendenciákról, és csoport folyamatokról nyilatkozhat a szakember.

A rendőrségi foglalkozási kultúrában a szélsőséges, zárt gondolkodás jellemző⁷, melynek háttérében a szervezetben jellemző merev formális és informális szabályrendszerek játszhatnak szerepet, melyek kötik a szervezet tagjait. Mondhatni fekete-fehér gondolkodásra lehetnek hajlamosak a szervezet tagjai, hiszen törvényt alkalmazó hatóságként egy tényállás vagy kimeríti a jogszabály adott kategóriáját, vagy nem, nincsen köztes megoldás, nincsenek érzelmi átéléssel színezett árnyalatok. Ez adott esetben nagyban megkönnyíti a hétköznapi munkájukat, meggyorsítja a döntéshozatalt számukra. Azonban elterjedése a szervezeti kultúrában negatívan hathat a társas kapcsolatokra (klikkesedés, skatulyázás). Másrészt alapvetően jellemzi a szervezetet a feladatfókuszú megközelítés (feladatszabás és végrehajtás van), amely egyértelműen szükséges és célravezető munkájuk során, de szélsőséges megjelenésekor személytelenné teszi a helyzeteket. Harmadrészt része a szervezeti kultúrának a szervezet társadalmi védelmező szerepéből kifolyólag egyfajta „sérthetetlenség-tudat”, „keménység”, ami azt jelenti, hogy hajlamosak a rendőrök saját határaikat figyelmen kívül hagyni vállalásaikban a szolgálatellátás során, kötelességtudatból, hivatástudatból, lojalitásból sokszor nem veszik tudomásul, hogy véges az energiájuk és tűrőképességük. Ezt várják el egymástól is, tehát ez is része a szervezeti kultúrának. Ez szintén nehezíti a pszichológiai fogalmakról való kommunikációt esetükben.

Tehát a rendőrségi szervezeti kultúrát jellemző⁸ zárt, kategorikus, feladatfókuszú és racionális gondolkodásmóddal nehezen összeegyeztethetőek a pszichológia megállapításai, amelyek sokszor nem kategorikusak, és érzésekről és tendenciákról szólnak. Ennek ellenére fogadtatta el magát a pszichológia annyira a szervezetben, hogy szerves része az egészségügyi szakterületnek, és a szervezetfejlesztői, tükröző funkciójára egyre nagyobb igény mutatkozik.

4. A vezető feladatai

A vezetés legegyszerűbb definíciója Fred Edward Fiedlertől (1968) származik, amely szerint „a vezetés mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak”⁹. Másképpen vezetőnek tekintjük azt a személyt, aki a célokat ismeri, és azokat környezetével is tudatja, a cél elérése érdekében tervez, stratégiát állít, és megnyeri az embereket, akiknek a célért folytatott összehangolt tevékenységét biztosítja.¹⁰ Ebben a definícióban már számos feladatkör szerepel, amely a vezetéshez kötött. A rendészeti szervezetek esetében alkalmazott vezetési funkciók szakirodalmi felosztása¹¹ a következő hét feladatkört tartalmazza:

- információgyűjtés és feldolgozás,
- tervezés,
- döntés,

⁷ Finszter Géza: A rendőrség elmélete és a kormányzat gyakorlata. Belügyi Szemle 2003/1. 91-110.

⁸ Kovács Gábor: A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X. Pécs, 2009. 225. o.

⁹ Pataki Ferenc (szerk): Csoporthétköznapi. Gondolat Kiadó, Budapest, 1980. 604. o.

¹⁰ Czuprák Ottó – Kovács Gábor: A szervezetvezetés elmélete: a közszolgálati szervezetek vezetésének elméleti alapjai. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2017. 18-19.o.

¹¹ Kovács Gábor: A rendészeti szervezetekben lejátszódó vezetési folyamatok. Dialóg Campus Kiadó, Budapest, 2018. 51.o.

- szervezés,
- irányítás,
- ellenőrzés,
- értékelés.

A fenti feladatok mind szerteágaznak és összefonódnak, amikor a hétköznapiakban tevékenységekkel töltik fel a vezetők. De a vezetéselméleti megközelítésről térjünk át a vezetési feladatok egy másik megközelítésére egy városi legendát idézve: „Sok évvel ezelőtt a cég felkért egy japán professzort konzultánsnak egy új termékvonal bevezetéséhez. Bajaj úr illendően köszöntötte a szállodába érkezése után, majd szóba elegyedtek:

Prof: Szóval akkor, ön mit is csinál a cégnél?

Bajaj: Én vagyok a termékekért felelős alelnök.

Az a beosztása. Én arra lennék kíváncsi, hogy mit csinál.

Nos, motorkerékpárokat gyártok.

És hány darabot gyártott ma?

Nem személyesen készítem a motorokat, embereim vannak, akik ezt végzik.

Oké, de ön mit csinál személyesen?

Nos, értékesítem a motorokat.

És hányat adott el ma?

Hát nem én magam értékesítek, embereim vannak, akik ezt teszik.

Nagyszerű, de ön mit csinál konkrétan?

Hát tervezem a motorokat.

Hányat tervezett ma?

Némi kényelmetlen csönd után Bajaj visszakérdezett:

Hát ön szerint mit csinállok, professzor úr?

Nos, egyetlen feladata van: segíteni az embereit, hogy jobbak legyenek a munkájukban.

Ez a beszélgetés szemfelnitő volt Bajaj számára, hogy tisztábban lássa a saját vezetői szerepét. Másnap a professzor felkereste a cég irodáit, és ismét összefutottak az étkezdében.

Szóval, mivel is foglalkozik itt? - kérdezte meg újra a professzor.

Segíték az embereknek, hogy jobbak legyenek a munkájukban.

És, hány embernek segített ma?”¹²

Ez a nehezen megfogható definíció – egyetlen feladata van: segíteni az embereit, hogy jobbak legyenek a munkájukban – nyilván a vezetés pszichológiai aspektusa, amely a beosztottakkal való foglalkozásra koncentrál a vezetői munkában, de nem szándékszik kibővíteni a többi vezetői funkció jelentőségét. Mégis fontosnak tartom megjegyezni, hogy a szervezetpszichológiát sem lehet a rendőrségen úgy alkalmazni, hogy valamely vezetői feladathoz kötjük, mint döntés előkészítés vagy tervezés. Mint ahogyan a vezetők is saját tapasztalatból tudják, hogy a fenti hét feladatkör között egyensúlyt kell teremteniük, egyetlen feladat nem veheti el figyelmi fókuszukat az egészről/összképről. Sőt szervezetpszichológusként fő vezetői feladatnak a beosztottakkal való foglalkozást tekintem, a beosztottak segítségét abban, hogy jobbak legyenek a munkájukban, és ebben az értelmezési keretben a szervezetpszichológus szakember elsődleges feladata a vezetőt

¹² Cserevnyák Tibor: Mi a vezető legfőbb feladata? In: Tudatos Vezetés c. blog, bejegyzés 2017.11.06. Forrás: <http://tudatosvezetes.blogspot.com/2017/11/mi-vezeto-legfobb-feladata.html>, (Letöltés ideje: 2019.05.31.)

segíteni abban, hogy jobban tudja segíteni a beosztottjait, hogy azok jobbak lehessenek munkájukban.

5. Példák és jövőkép

A 2018. évben két szervezetpszichológiai vizsgálat is végrehajtásra került megyénkben, melyek alapján a teljes szervezetet jellemző működési sajátosságokat lehetett megfogalmazni. Az első esetben egy körülbelül 200 fős rendőrkapitányság állományának részleges (20%) interjúzására került sor,¹³ míg a második vizsgálat esetében egy közel 100 fős kapitányság teljes (100%) állományának vizsgálata történt (kérdőívvel és interjúval)¹⁴. A vizsgálatokból megállapítható, hogy az állományt leginkább frusztráló tényezők jelenleg az alacsony anyagi és erkölcsi megbecsülés, a fejlődési lehetőségek hiánya szervezeten belül és a munkaidőbeosztási nehézségek, amit a magas leterheltség generál. A szervezetben a megtartó erő továbbra is a közösség iránti lojalitás, és a távozás oka legtöbbször egy igazságosabb munkahelyi közeg iránti vágy.¹⁵ Ezek azok a tendenciák és kihívások, amelyekkel a rendőrségi vezetőknek szembe kell nézniük,¹⁶ megőrizve lojalitásukat és példamutató lelkesedésüket, és ebben igyekszik támogatást nyújtani a szervezetpszichológia a maga eszközeivel, a szervezeti kultúrára monitorozásával és fejlesztésével.

A társadalmi változások és azok szervezeten belüli leképeződése számos feladatot és kihívást tartogatnak még számunkra. A jelenleg társadalmilag és szervezeten belül is zajló válsághelyzetre választ kell találgatni a szervezet, a felerősödött fluktuáció, az új (Y, Z) generációk megjelenése és megtartása a szervezetben a humánstratégia és az életpályamodell átalakítását sürgetik. A szervezetpszichológia eszközeivel segíthetjük a vezetőket a szervezet ezen alkalmazkodási folyamatainak menedzselésében, hogy azok gyorsabban és hatékonyabban történjenek meg.

¹³ Tózsér Erzsébet – Törkenczi Boglárka: Jelentés a „I.” Rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálatáról. KEMRFK belső anyag, Tatabánya (2018.04.26.)

¹⁴ Tózsér Erzsébet – Törkenczi Boglárka: Jelentés a „II.” Rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálatáról. KEMRFK belső anyag, Tatabánya (2018.08.31.)

¹⁵ Tózsér Erzsébet: Két városi rendőrkapitányság szervezetpszichológiai vizsgálata 2018-ban (kézirat)

¹⁶ Kovács Gábor: A rendészeti szervek felsőszintű irányításának általános elvei. Kovács G (szerk.) A rendészeti szervek felsőszintű irányítása. Rendőrtisztviselői Főiskola, Budapest, 2009. 23. o.